

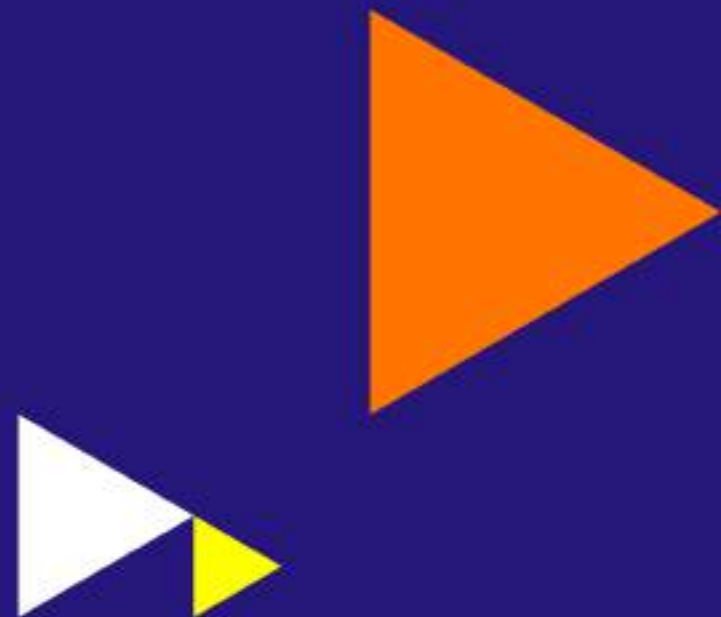


CONDITIES VOOR TEAMWORK

IN DOCENTENTEAMS

Peter Horsselenberg

Lectoraat Samenwerkende professionals – The Work Lab
Hogeschool van Amsterdam



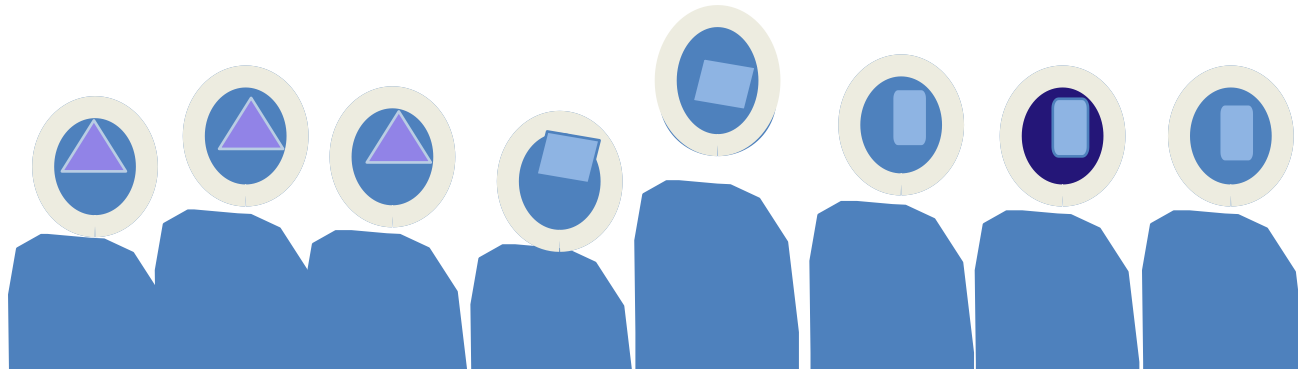
Wat bepaalt het **handelen** van professionals in teams?

Hoe kan het handelingsvermogen van teams **versterkt** worden?

1

Creating Tomorrow

2



Creating Tomorrow

Actie onderzoek: Experimental Learning Labs



Fase 1: Diagnose en Stip aan de horizon

Het team formuleert een gezamenlijke doelstelling voor (versterking van) op het team gerichte functioneren en beoordelen



Fase 2: Interventies

Het team ontwikkelt interventies om de condities voor teamwork te creëren en voert deze uit



Fase 3: Evalueren

Het team evalueert resultaten van de interventies en formuleert voor zichzelf vervolgacties

Programma



Wat gaan we doen?

- Theorie en praktijk wisselen af.
- Mini-college condities team work
- Team ontwikkelruimte creëren
- Eigen vraagstukken bespreken
- Concrete handvatten
- Afronding

A photograph of three young adults walking outside a modern building with large glass windows and revolving doors. On the left, a Black man in a blue t-shirt, blue cap, and backpack is walking towards the right. In the center, a white man with glasses and a light green polo shirt is walking towards the right. On the right, a Black woman in a black leather jacket and yellow top is walking towards the left. They appear to be in conversation.

Even voorstellen! In de chat

- Naam & functie & Hogeschool
- Waar besteed je de meeste tijd aan in jouw werk?

Aanleiding

- Professionalisering van hbo- docenten heeft doorgaans een individuele benadering.
- Daarnaast vindt professionele ontwikkeling regelmatig los van de dagelijkse werkpraktijk plaats
- Wens van meeste docenten om juist te leren in de dagelijkse onderwijspraktijk, van en met anderen

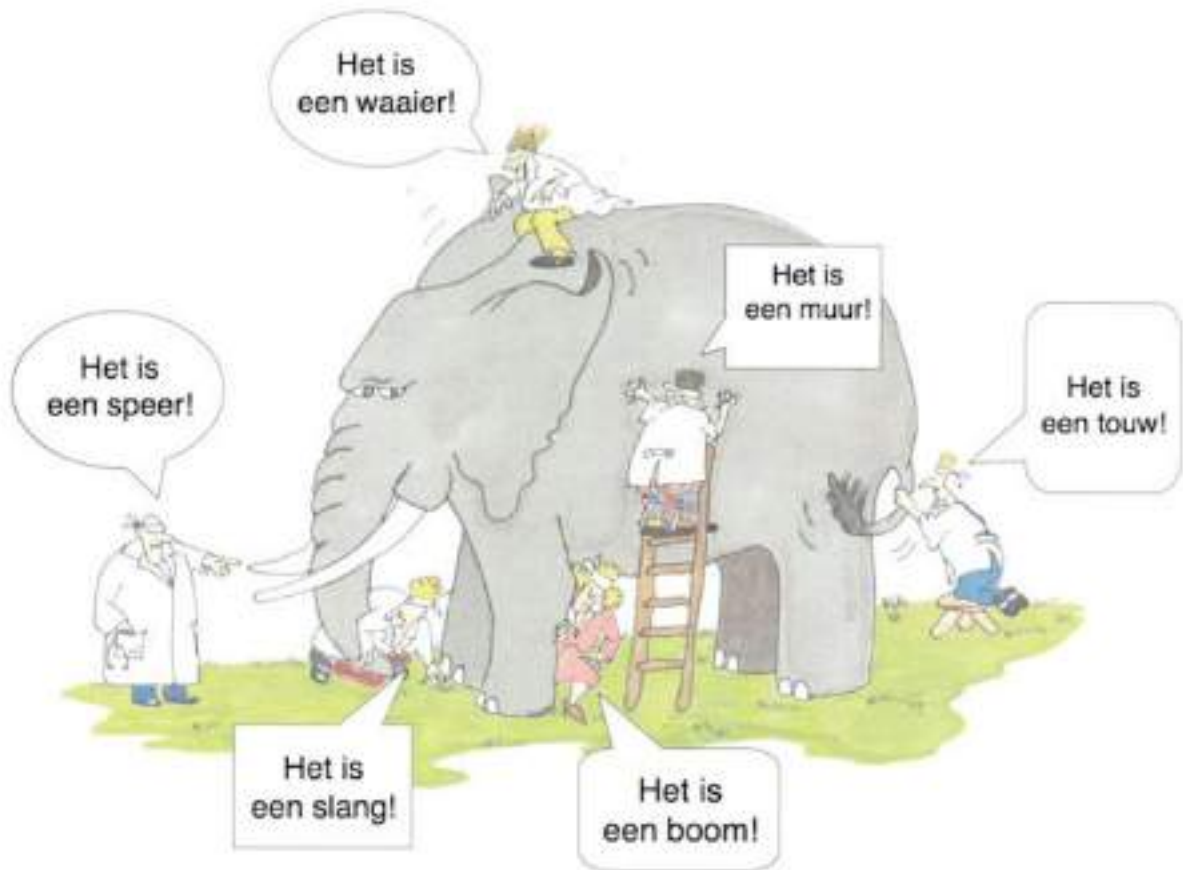


Opvolging: een actie gericht onderzoek naar docentprofessionalisering in teamverband door drie lectoraten (mogelijk gemaakt door Zestor)



<https://zestor.nl/samen-leren-in-het-hbo> Creating Tomorrow

Het lastige aan samenwerken



Kijkkader Teamleren in het hbo

INPUT

COMPLEXE LEERVRAAG

- complexe vraagstukken die op teams afkomen en de veranderende rol van de hbo-docent hierin

BEVORDERENDE CONDITIES

- **in de teamleden**
onderzoekende houding, overtuigingen (teacher beliefs)
- **in het team**
omvang, gedeelde doelen, onderlinge afhankelijkheid, psychologische veiligheid, teamsamenstelling, taak- en rolverdeling
- **in de leer-werkomgeving**
teamgericht HR-beleid, ondersteuning vanuit organisatie, leiderschap

PROCES

TEAMLEERPROCESSEN

- **basisprocessen**
 - delen
 - co-constructie
 - constructief conflict
- **faciliterende processen**
 - reflectiviteit
 - activiteit
 - boundary crossing

OUTPUT

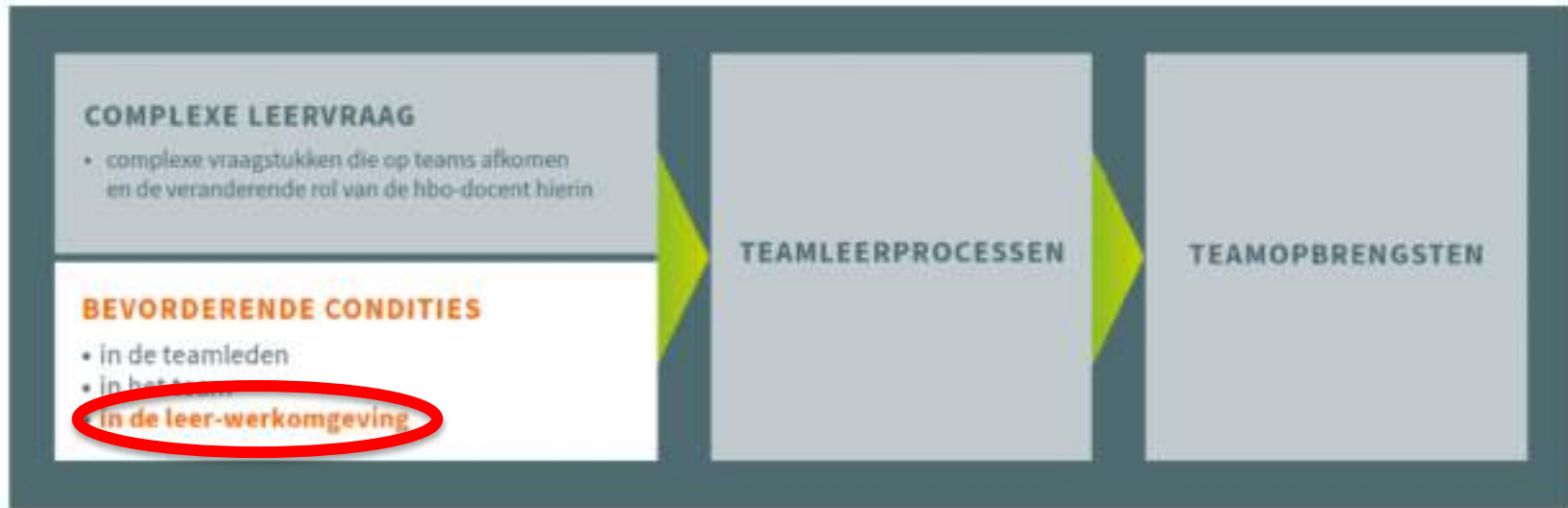
OPBRENGSTEN VAN TEAMLEREN

- **teambekwaamheid**
(kennis, vaardigheden)
- **teamentativiteit**
- **nieuwe oplossingen voor complexe vraagstukken**

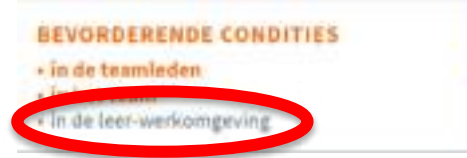
Organisatorische Condities

BEVORDERENDE CONDITIES

- in de teamleden
- in het team
- in de leer-werkomgeving



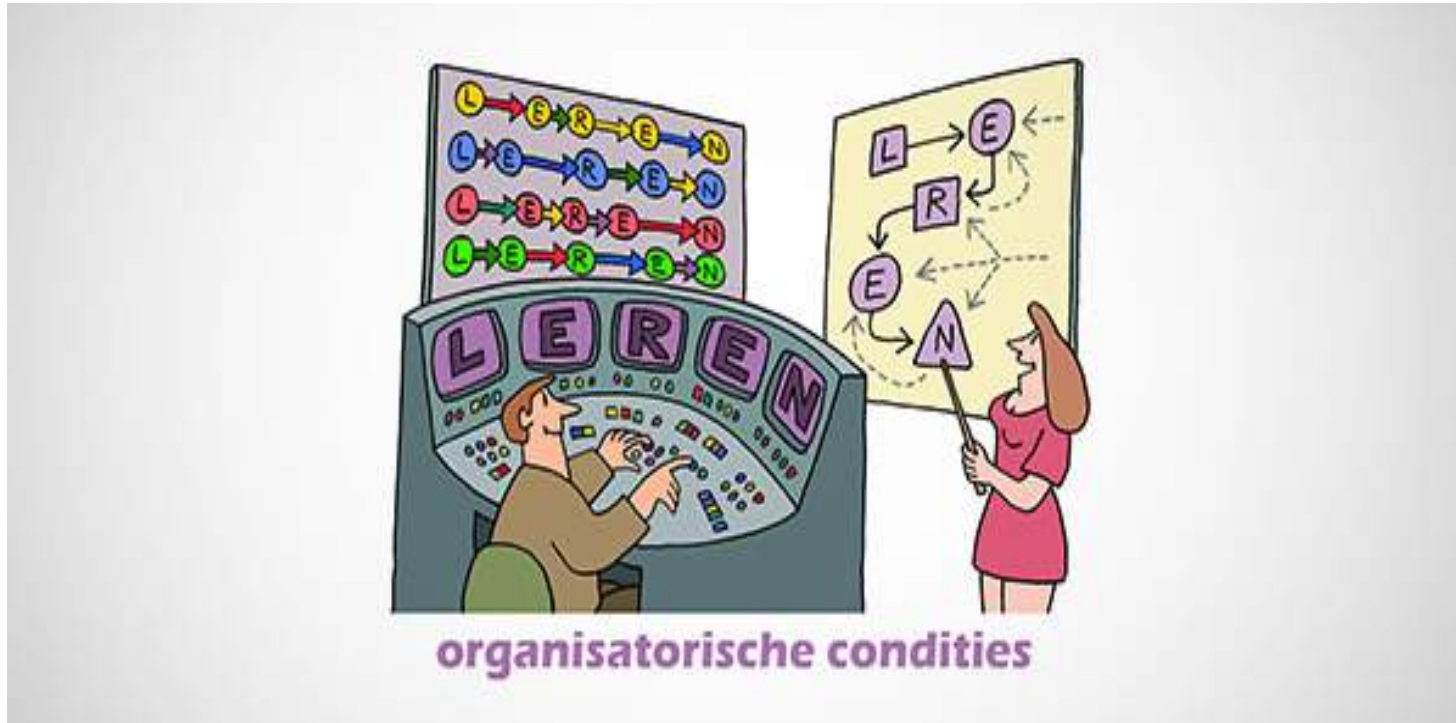
Bevorderende Condities: Organisatie



Werken in teamverband met elkaar vraagt van de organisatie:

- Teamgericht HRM-beleid en -praktijken
- Ondersteuning vanuit de schoolorganisatie
- Leiderschap (formeel & informeel)
- Zeggenschap (professionele ruimte)

Teams benoemd in organisatie structuur?



Faciliteert de organisatie teamwerken?



Voorbeeld HRM Facilitering

Vaardigheden	Werving en selectie: nieuwe teamleden worden niet alleen geworven op basis van hun expertises, maar ook op basis van hun interpersoonlijke vaardigheden en hun bereidheid om samen te werken.
	Teamprofessionalisering: teamprofessionalisering is gericht op de leerbehoefte van het team, zodat het team zich kan professionaliseren op relevante onderwerpen, zoals specifieke vakinhoudelijke kennis, het ontwikkelen van een onderwijsvisie, en vormgeven van een onderwijsverbetering.
Motivatie	Teamevaluaties: teams en teamleden worden geëvalueerd op basis van hun collectieve prestaties en individuele bijdrage aan de doelstellingen van het team, zodat voor hen duidelijk wordt dat teambetrokkenheid gewaardeerd wordt.
Mogelijkheden	Facilitering van samenwerking: docenten worden in tijd en ruimte gefaciliteerd om samen te werken, zodat ze teamtaken en het functioneren van het team kunnen bespreken, en kunnen werken aan verbeteringen en het oplossen van problemen.

SUBROOMS

BEVORDERENDE CONDITIES

- in de teamleden
- in het team

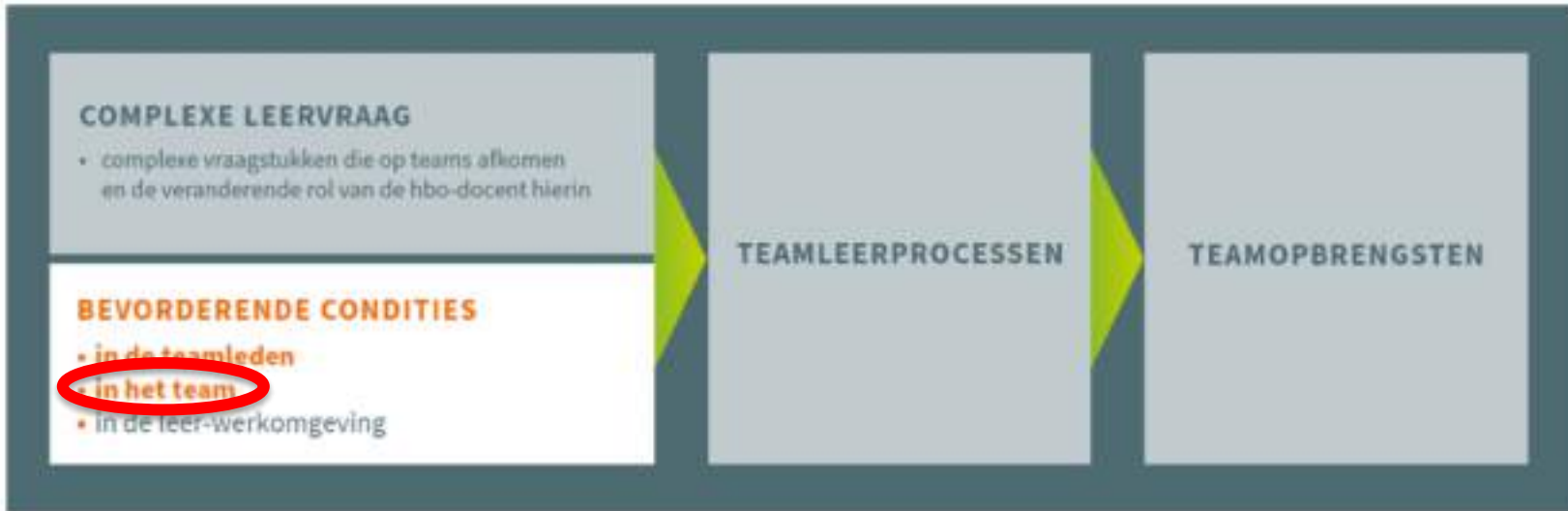
in de leer-werkomgeving

Worden in jouw organisatie teams geholpen om brede visies en veranderwensen vanuit hogeschool, (regionale) werkveld en/of maatschappij te vertalen naar en passend te maken voor het eigen team? (Zo ja , Wie spelen daar een rol in?)

Kijkkader Teamwerk: Team

B. Bevorderende condities

- In de teamleden
- **In het team**
- In de leer-werkomgeving





II Samenwerken

- 5 Veiligheid creëren
- 6 Diversiteit benutten
- 7 Teamontwikkelruimte creëren
- 8 Teamproces verbeteren, ofwel teamleren



Goed teamwerk



III Leiderschap

- 9 Leiderschap in teams
- 10 Zelfsturing, zelforganisatie, samen sturen



I Basisvoorwaarden

- 1 Noodzaak voor goed teamwerk
- 2 Teamomvang
- 3 Gedeeld doel of gedeelde opgave
- 4 Onderlinge afhankelijkheid

B. Bevorderende condities

- In de teamleden
- In het team
- In de werkomgeving

Bron: K.Derksen, goed teamwerk

Creating Tomorrow

3 Basisvoorwaarden voor 'Goed Teamwerk'

B. Bevorderende condities

- In de teamleden
- In het team
- In de werkomgeving



Vraag elk teamlid afzonderlijk om het teamdoel op een post-it te schrijven en vergelijk ze.



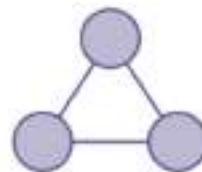
1. Teamomvang van 3 -10 teamleden.
2. Helder gedeeld doel of opgave.
3. Waaraan moet worden samengewerkt, dus een onderlinge afhankelijkheid.

- In de teamleden
- **In het team**
- In de werkomgeving

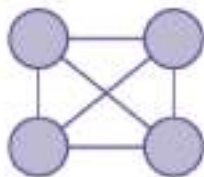
Teamomvang



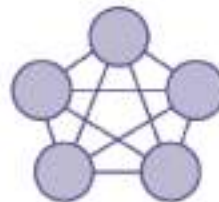
Twee teamleden hebben 1 relatie



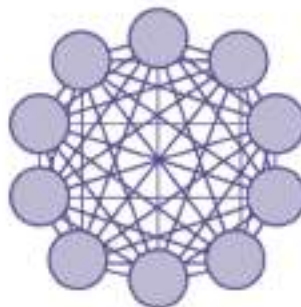
Drie teamleden hebben 3 relaties



Vier teamleden hebben 6 relaties

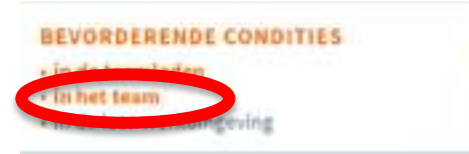


Vijf teamleden hebben 10 relaties



Tien teamleden hebben 45 relaties

Basisvoorwaarden Teamwerk



Noodzaak voor teamwerk?

Teamgrootte: De verhouding tussen het 'spreken en luisteren' van de teamleden komt dan bijvoorbeeld scheef te liggen. Overzicht raakt kwijt.

Een andere basisvoorwaarde voor goed teamwerk is een **heldere gedeelde opgave/doel**, omdat dit eenduidig richting geeft aan het handelen van ieder individueel teamlid.

Daarbij is het dan ook nog van belang dat **teamleden onderling van elkaar afhankelijk** zijn om die teamopgave te bereiken.

Psychologische veiligheid: Het is een gevoel van wederzijds vertrouwen en onderling respect dat het veilig is om risico's te nemen,

Taak- en rolverdeling in het team: Teams die rollen en taken helder verdelen, zijn beter in staat om informatie te delen, te leren en te presteren

SUBROOMS

B. Bevorderende condities

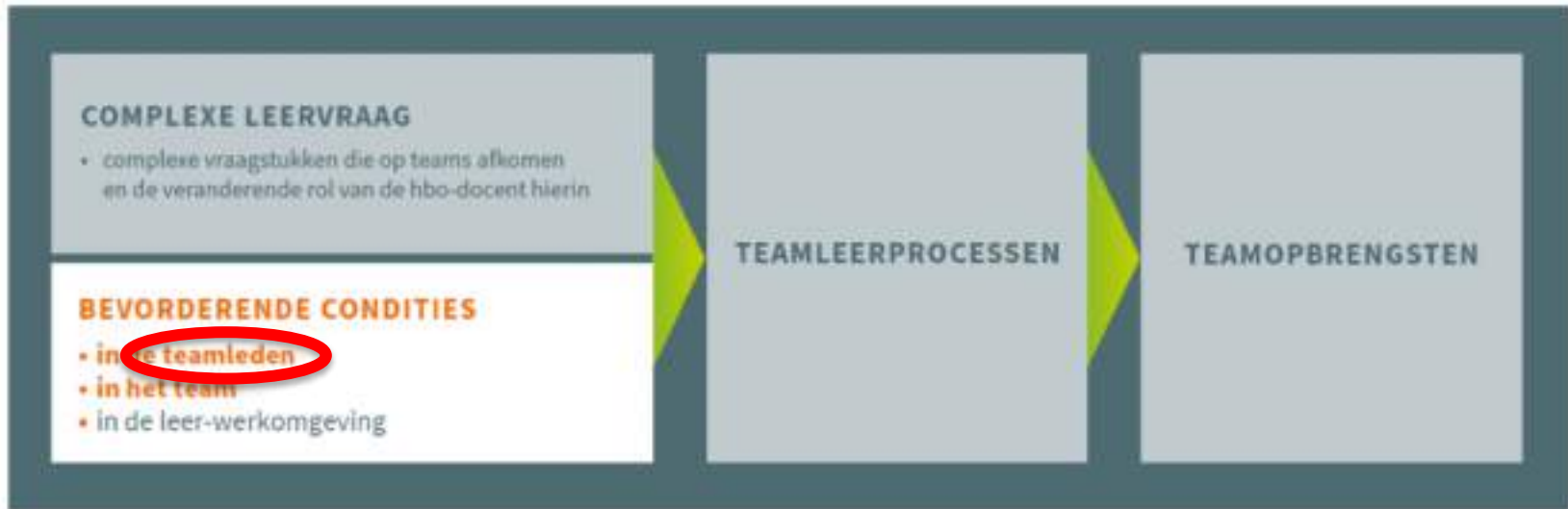
- In de teamleden
- In het team
- In de werkomgeving

Wordt het gesprek gevoerd met de leidinggevende door het team over de opdracht/ teamgrootte? En wordt daar dan over onderhandeld?

Kijkkader Teamwerk: Teamleden

BEVORDERENDE CONDITIES

- in de teamleden
- in het team
- in de leer-werkomgeving



Bevorderende Condities: Teamleden

Werken in teamverband met elkaar doet een groot beroep op het vertrouwen dat ieder:

- Zijn competenties / professionaliteit inzet
- In toenemende mate verantwoordelijkheid neemt
- In staat is tot zelfsturing / eigen leiderschap
- Verbinding aangaat met de andere teamleden

Leren in teamverband voor docenten leunt ook op:

- Een onderzoekende houding
- Docent overtuigingen en houding

Hoe creëer je psychologische veiligheid?



Wees duidelijk over
het speelveld en
maak samen
werkbare spelregels.

In de samenwerking door:

1. Een helder gedeeld doel of opgave, met heldere afspraken over ieders bijdrage en sociale spelregels.
2. Te doen en daarop te reflecteren en van te leren.
3. 'Niet wetend' en nieuwsgierig als leidinggevende.

Wat bedreigt het?

- Te gezellig.
- Hiërarchie.
- Groepsdruk / 'groupthink'.

Teamontwikkelruimte creëren



Is een sociale ruimte die in de samenwerking ontstaat. Hoe meer en beter gebalanceerd, hoe beter het teamresultaat



SUBROOMS

Waar zit bij jou de teamontwikkelruimte?
Wat doe jullie al en wat niet?

B. Bevorderende condities

- In de teamleden
- In het team
- In de werkomgeving

- In de teamleden
- In het team
- In de werkomgeving

Manieren om Teamcondities te bespreken

De Professionele Dialoog & Mijlpalen methode

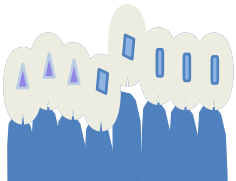
Professionele Dialoog - fasering



Diagnose:
Feiten en
belevingen

herken je eigen
meetlatten

1. Zelfregie
2. Zelfbeeld
3. Wat weet ik/ wat wil ik?



Professionele
Dialoog en
meningsvorming

herken en begrijp
elkaars meetlatten

4. Onderzoekende houding
5. vreemdbeeld
6. Wat denken we?



Ideeën en
interventies

benut elkaars
meetlatten

7. Samen denken
8. Besluit condities voor teamwerk
9. Wat kunnen we doen?



Uitvoering,
evaluatie en
vervolg

Realisatie:
invulling
samenwerking

10. Gespreid leiderschap
11. Feedback vragen en geven
12. Doen: Teamleren, evalueren en vervolgacties



	Teamambitie / leervraag			
	Titel mijlpaal 1	Titel mijlpaal 2	Titel mijlpaal 3	Titel mijlpaal x
	Datum, activiteit, betrokkenen	Datum, activiteit, betrokkenen	Datum, activiteit, betrokkenen	Datum, activiteit, betrokkenen
1. Waarom is dit moment voor jou een mijlpaal?				
2. Hoe verliep de interventie op dit moment, wat zijn geplande of ongeplande (tussentijdse) opbrengsten van de interventie?				
3a. Wat belemmerde het verloop van de interventie op dit moment?				
3b. Wat bevorderde het verloop van de interventie op dit moment?				
Bijstelling / aanpassing aan interventies				



Dank u!

p.horselenberg@hva.nl / d.van.middelkoop@hva.nl

Meer weten over het onderzoek
teamprofessionalisering:
<https://zestor.nl/>

